

**Министерство образования и науки Российской Федерации
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра финансов и кредита

АВТОРЕФЕРАТ

**на выпускную квалификационную работу (магистерскую работу)
по направлению 38.04.01 Экономика профиль «Финансовое планирование»
студента 3 курса экономического факультета**

Овчинникова Руслана Вячеславовича 

**Тема работы: «Совершенствование финансового планирования
экономической деятельности на примере
Приволжской дирекции по тепловодоснабжению»**

Научный руководитель:

профессор кафедры финансов и кредита, д.э.н.  А.А. Фирсова

Зав. кафедрой финансов и кредита, к.э.н., доцент  О.С. Балаш

Саратов 2016

Актуальность выбранной темы исследования обусловлена тем, что в современных условиях необходимо совершенствование финансового планирования экономической деятельности отечественных предприятий. Планирование нужно использовать не только в условиях стабильной, четкой, формализуемой и предсказуемой среды, но особенно в условиях турбулентной, нечеткой и плохо прогнозируемой среды.

Объектом исследования диссертационной работы является Приволжская дирекция по тепловодоснабжению – структурное подразделение Центральной дирекции по тепловодоснабжению – филиала ОАО «Российские железные дороги». Основной вид деятельности – оказание услуг по тепло-, водоснабжению и водоотведению.

Предметом исследования является система бюджетного управления как элемент экономического механизма финансового планирования хозяйственной деятельности предприятия.

Цель исследования – провести анализ и критическую оценку системы финансового планирования на предприятии для определения направлений по её совершенствованию.

Для достижения поставленной цели в работе необходимо решить следующие задачи:

- определить сущность и необходимость финансового планирования экономической деятельности предприятия;
- изучить теоретические основы финансового планирования деятельности предприятия;
- рассмотреть ключевые показатели эффективности деятельности предприятия в системе финансового планирования;
- провести экономическую оценку системы бюджетного управления предприятия;

- проанализировать систему бюджетного управления и результаты деятельности предприятия;

- разработать методические рекомендации по совершенствованию системы бюджетного управления на предприятии.

Информационной базой исследования послужили прогнозы, полученные в результате различных исследований автора, статистические данные, финансовая отчетность организации, нормативные акты РФ, а также данные, собранные автором непосредственно на объекте исследования.

Практическая значимость исследования заключается в том, что использование бюджетирования в совершенствовании финансового планирования позволяет принимать обоснованные решения в области управления финансами организаций различного уровня и всех форм собственности.

Научная новизна диссертационного исследования состоит в следующем:

- обоснование системы ключевых показателей эффективности Приволжской дирекции по тепловодоснабжению по видам бюджетов;

- разработка методических положений по финансовому планированию деятельности Приволжской дирекции по тепловодоснабжению на основе ключевых показателей эффективности в системе бюджетного управления.

Диссертационная работа состоит из трех глав. В первой главе магистерской диссертации последовательно рассматривается сущность и содержание методологии финансового планирования на предприятиях, система ключевых показателей эффективности. Вторая глава посвящена изучению бюджетного управления на Приволжской дирекции по тепловодоснабжению, а так же рассмотрение и определение ключевых показателей эффективности. В третьей главе предлагаются направления

совершенствования деятельности Приволжской дирекции по тепловодоснабжению согласно существующему регламенту бюджетного управления, а так же анализ ключевых показателей эффективности ее деятельности. В заключение работы сделаны основные выводы по проблеме развития бюджетного управления современной организации, с целью выхода предприятия на безубыточный уровень работы.

Основное содержание работы

Основной целью финансового планирования является достижение желаемого результата финансово-хозяйственной деятельности путем тщательного анализа и прогнозирования, основанного на внутренней и внешней информации. В зависимости от назначения результатом может быть устойчивое экономическое развитие отрасли в целом, обеспечений темпов роста и структуры отрасли, привлечение инвестиций, производство новых видов услуг, финансовое оздоровление организаций, составление бизнес-плана её реконструкции и развития и т.д. Цель составления планов должна быть четко определена, результаты, получаемые при достижении цели должны быть измеримыми, а заданные ограничения и требования должны быть реальны для их выполнения.

Основные задачи финансового планирования:

- обеспечение необходимыми финансовыми ресурсами производственной, инвестиционной и финансовой деятельности предприятия;
- выявление внутривозможных резервов увеличения прибыли за счет экономного использования денежных средств;
- определение путей эффективного вложения капитала, оценки степени его рационального использования;
- установление рациональных финансовых отношений с бюджетом, обслуживающими банками и контрагентами;

- контроль за финансовым состоянием, платежеспособностью и кредитоспособностью предприятия;

- соблюдение интересов акционеров и других инвесторов.

Руководству компании необходим инструментарий, который позволил бы наполнить процесс принятия решения адекватной и достаточной информацией. Такими инструментами являются система ключевых показателей эффективности (KPI) или система сбалансированных показателей, получившие широкое распространение в практике управления западных компаний. Key Performance Indicators или Ключевые показатели эффективности – это система оценки для определения достижения операционных и стратегических целей предприятия. KPI помогает компании оценить свое текущее состояние и повысить эффективность реализации собственной стратегии.

Экономическая оценка системы бюджетного управления была проведена на примере экономической деятельности Приволжской дирекции по тепловодоснабжению, которая является филиалом открытого акционерного общества «Российские железные дороги». Основной задачей Приволжской дирекции по тепловодоснабжению является эффективное управление комплексом объектов стационарной теплоэнергетики, водоснабжения и водоотведения, в том числе оказание услуг по тепловодоснабжению и водоотведению объектам железных дорог ОАО «РЖД»

Анализ системы бюджетного управления в Приволжской дирекции по тепловодоснабжению показал следующее.

В рамках действующего регламента бюджетного управления по Приволжской дирекции по тепловодоснабжению был проведен анализ деятельности за 2014 финансовый год в рамках бюджета производства,

который показал, что объем приведенной продукции не выполнен на 3,1% от плана или в натуральном выражении 25 235 приведенной продукции. Себестоимость приведенной продукции выше плана на 5%, что в денежном выражении составило 65 руб. за 1 ед. приведенной продукции.

Анализ бюджета производства показал, что ключевые показатели «приведенный объем продукции» и «себестоимость приведенного объема продукции» не выполнены, так как их невыполнение ниже порогового уровня.

Анализ деятельности за 2014 финансовый год в рамках сводного бюджета затрат и бюджета затрат по перевозкам показал, что затраты за 2014 год при плане 1052,4 млн. руб., факт сложился 1069,9 млн. руб. – выполнение составило 102,5% или перевыполнение в денежном выражении – 17,5 млн. руб., в том числе по перевозочным видам деятельности при плане 793,2 млн. руб., факт сложился в размере 812,9 млн. руб., что дало перерасход денежных средств в сумме 19,7 млн. руб. или выполнение 102%.

Основной перерасход сложился по элементам: прочие материальные затраты 128% в целом и 117,5% по перевозкам – данный перерасход сложился за счет проведения необходимого аварийно-восстановительного ремонта; по амортизации 108% в целом и 117,8% по перевозкам за счет принятия вновь на баланс объектов недвижимого имущества.

В строке прочие затраты включены расходы на подготовку и переподготовку кадров, которые за 2013 год при плане 1,305 млн. руб., фактически сложились в сумме 1,306 млн. руб. – выполнение 100%. Таким образом за 2014 год при запланированных 186 человек - все обучены.

Из сводного бюджета затрат и бюджета затрат по перевозочным видам деятельности можно сделать вывод, что ключевые показатели «Расходы по всем видам деятельности» и «Расходы по перевозочным видам

деятельности», а также «Обучение персонала» выполнены, т.к. 2% отклонения входят в зону порогового значения показателя.

Из бюджета по трудовым ресурсам можно сделать вывод, что ключевые показатели «укомплектованность штата», «среднемесячная заработная плата работников по всем видам деятельности» - не выполнены, а ключевые показатели «производительность труда» и «среднемесячная заработная плата работников, занятых на перевозках» - выполнены на 100%. Однако в рамках бюджета трудовых ресурсов можно отметить, что списочная численность за 2014 год сложилась ниже плана на 54 человека, а среднесписочная на 28 человек, за счет наличия на предприятии вакантных должностей.

Из бюджета доходов и расходов по прочим видам деятельности видно, что расходы по подсобно-вспомогательной деятельности сложились на 99%, отсюда вывод, что ключевой показатель «Расходы по прочим видам деятельности» - выполнен. Доходы по прочим видам деятельности выполнены на 99,5%, соответственно ключевой показатель «доходы по прочим видам деятельности» также выполнен. Финансовый результат по прочим видам деятельности выполнен на 98,6%, соответственно ключевой показатель «финансовый результат по прочим видам деятельности» - выполнен, отклонение в размер 1,4% входит в пороговое значение данного показателя до 2%.

Рентабельность, как и ключевой показатель «рентабельность по прочим видам деятельности» - выполнен на 100%.

Согласно финансовым показателям в анализе за 2014 год можно отметить, что дебиторская задолженность на 31 декабря 2014 года при нормативе 45,823 млн. руб., фактически в сумме 54,690 млн. руб. – выполнение составило 119,4%. Ключевой показатель «Дебиторская задолженность» не выполнен. Кредиторская задолженность на 31 декабря

2014 года при нормативе – 25,816 млн. руб., сложилась в размере 50,714 млн. руб., выполнение составило 196,4%.

Согласно бюджету топливно-энергетических ресурсов можно выделить следующее можно сделать вывод, что ключевой показатель «Удельное потребление топлива на Гкал» - выполнен.

После завершения формированию бюджетов подведены итоги выполнения ключевых показателей деятельности предприятия за 2014 год и выстроен соответствующий график-радар. Анализ проведен по имеющимся показателям, к которым применено пороговое и стимулирующее значение в размере 2%.

На основании результатов анализа Приволжской ДТВ разработаны следующие методические рекомендации по совершенствованию системы бюджетного управления в Приволжской дирекции по тепловодоснабжению.

При составлении отчета по ключевым показателям эффективности необходимо выполнить сравнение плана и факта, определенных списком, показателей. При анализе отклонений следует применять стимулирующие и пороговые значения, которые равны 2%, от чего будет зависеть попадания показателя на графике в зеленую или красную зону, если показатель находится в пределах установленных целевых значений – ему присуждается желтая зона.

Красная зона – это критичное состояние показателя, находящего ниже порогового значения, которое требует немедленных решений;

Зеленая зона – это отличное состояние показателя, находящееся в пределах стимулирующего значения, не требующее улучшений;

Желтая зона – это посредственное состояние показателя, находящееся в пределах стимулирующего и порогового значения, но требующее

пристального наблюдения, в виду недопущения снижения порогового значения и стремления в выполнении стимулирующего.

Согласно проведенному анализу можно отметить, что у предприятия имеются проблемы в производственно-финансовой деятельности, которые требуют скорейшего решения. Большинство показателей указывают на желтую зону, которую можно и нужно выводить на зеленую, но также имеются пять критических показателей, которые требуют незамедлительного вмешательства.

Наиболее проблемные вопросы – это дебиторская и кредиторская задолженность, укомплектованность штата, приведенный объем продукции, себестоимость приведенного объема продукции. Дебиторская задолженность на 31 декабря 2014 года сложилась в размере 54,7 млн. руб. из них просроченная 22,7 млн. руб., а это 41,4%. Увеличение по отношению к началу года составило на 9,235 млн. руб. или 20,3 %. Это связано с неплатежеспособностью управляющих компаний обслуживающих население.

Для снижения дебиторской задолженности в дирекции необходимо вести претензионную и исковую работу, так в течение всего периода, в адрес руководителей высших исполнительных органов государственной власти Саратовской и Волгоградской областей, а также в адрес глав администраций муниципальных районов направлять обращения о выделении денежных средств на погашение задолженности. Кроме того, необходимо направить обращения главам администраций муниципальных образований о погашении некомпенсируемых финансовых убытков и необходимо продолжить работу по принудительному взысканию дебиторской задолженности и погашению кредиторской задолженности.

Необходимо разработать Программу по вовлечению убыточных объектов в гражданско-правовой оборот разработана и вести по ней постоянную работу, в частности необходимо передать 39 объектов основных средств в гражданский оборот неэффективно используемые объекты коммунального хозяйства. Экономический эффект от передачи объектов в муниципальную собственность составит - 271,2 тыс. руб.

Основные направления совершенствования системы бюджетного управления в Приволжской дирекции по тепловодоснабжению:

- претензионная и исковая работа по принудительному взысканию дебиторской задолженности;
- погашение кредиторской задолженности;
- снижение производственных издержек по предприятию;
- передача убыточных объектов в гражданско-правовой оборот;
- внедрение за счет инвестиционных вложений новых технологий: наукоемких, перспективных энерго- и ресурсосберегающих технических средств и технологий, направленных на повышение технического уровня предприятий железнодорожного транспорта и снижение эксплуатационных затрат;
- снижение удельного расхода топливно-энергетических ресурсов;
- снижение затрат на топливно-энергетические ресурсы;
- сокращение эксплуатационных расходов за счет рационального использования материальных ресурсов;
- более эффективное использование трудовых ресурсов в результате применения новых безлюдных и малообслуживаемых технологий, а также современных систем диагностики.

Заключение

В ходе выполнения магистерской диссертации получены следующие результаты, а также разработаны следующие предложения и рекомендации.

Рассмотрены сущность системы планирования, методические положения планирования деятельности предприятия, теоретический процесс планирования, его этапы, принципы, основные методы. Отдельным параграфом рассмотрено финансовое планирование, его сущность, функции и методы. В финансовом планировании насчитываются 7 основных этапов. Кроме того уделено особое внимание системе планирования и его совершенствованию. Рассмотрены её участники и их роль.

Подробнейшим образом рассмотрена система КРІ ключевых показателей эффективности деятельности предприятия, какое место сегодня они занимают в ведении производственного процесса. Система внедрения показателей проходит в пять основных этапов, а также имеет множество факторов успешно и положительно отражаемых на производственном процессе предприятия.

Объектом диссертационной работы была выбрана Приволжская дирекция по тепловодоснабжению – структурное подразделение Центральной дирекции по тепловодоснабжению – филиала ОАО «РЖД». Кратко рассмотрена история его образования и характеристика, штат, основные средства и организационная структура. В рамках действующих регламентирующих документах рассмотрена система планирования и бюджетирования на предприятии, её цели, принципы, аспекты и задачи. Рассмотрена новая методика определения приведенного объема продукции и производительности труда, ранее не используемая. Кроме того, определены все функции отделов и секторов дирекции в процессе планирования и

бюджетирования, и озвучен сам процесс финансового планирования, его особенности. Согласно существующему бизнес-процессу по отнесению затрат в автоматизированной системе – даны определения МВЗ, цехам и территориальным участкам и основные принципы их деления.

Проанализированы мероприятия по выходу из сложившейся ситуации, а также рассмотрены рекомендации по улучшению производственного процесса в дирекции по средствам внедрения новых технологий и вовлечения убыточных объектов в гражданско-правовой оборот.

Представленные мероприятия, а именно внедрение множественных инвестиций, выполнение программ передачи объектов в муниципальную собственность позволят занять соответствующее место в производственном процессе Приволжской дирекции по тепловодоснабжению, и в ближайшем будущем не только выведут критические показатели на должный уровень, но и смогут попасть в зеленую, крайне положительную зону.

Все эти цели позволят достичь грамотное и эффективное финансовое планирование.

Список использованных источников

1. Адамов, Н. Бюджетирование в коммерческой организации: краткое руководство / Н. Адамов, А. Тилов. СПб, 2007. С. 144-145.
2. Баканов, М.И. Теория анализа хозяйственной деятельности: Учебник / М.И. Баканов, А.Д. Шеремет. М.: Финансы и статистика, 2005. 487 с.
3. Блинов, Д.А. К вопросу о терминологии бюджетирования // Управленческий учет. 2010. №1. С. 11-13.
4. Богатко, А.Н. Основы экономического анализа хозяйствующего субъекта / А.Н. Богатко. М.: Финансы и статистика, 2007. 348 с.
5. Большаков, С.В. Финансовая политика и финансовое регулирование предприятия // Финансы. 2005. № 11. С. 28-35.
6. Бородушко, К.В. Стратегическое планирование и контроллинг. СПб.: Питер, 2006. 192 с.
7. Бурцев, В.В. Методологические основы коммерческого бюджетирования // Управленческий учет. 2006. № 1. С. 16-19.
8. Бюджетирование в деятельности предприятия: учебное пособие / Н.В. Наумова, Л.А. Жарикова. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2009. 112 с.
9. Бюджетирование шаг за шагом / Е. Добровольский, Б. Карабанов, П. Боровков, Е. Глухов, Е. Береслав. СПб.: Питер, 2005. 448 с.
10. Бюджетирование, ориентированное на результат: международный опыт и возможности применения в России. М.: Центр Фискальной Политики, 2002. 273 с.
11. Вахрин, П.И. Финансы: Учебник для вузов / П.И. Вахрин, А.С. Нешиной. М.: ИКЦ «Маркетинг», 2007. 294 с.
12. Волков, О.Н. Бюджетирование и финансовый контроль

в коммерческих организациях. М.: Финансы и статистика, 2005. 272 с.

13. Глазунов, В.Н. Финансовый анализ в управлении доходами предприятия // Экономист. 2006. № 1. с.54-57.

14. Гнедкова, О.Э., Кожевникова Р.А., Шкурина Л.В. Финансовый менеджмент на железнодорожном транспорте. М.: ГОУ «Учебно-методический центр по образованию на железнодорожном транспорте», 2009. 342 с.

15. Грачев, А.В. Анализ и управление финансовой устойчивостью предприятия / А.В. Грачев. М.: Финпресс, 2002. 188 с.

16. Данилина, М.Г. Проблемы внутрифирменного предпринимательства // Труды науч.-практ. конф. «Проблемы корпоративного управления на железнодорожном транспорте». М.: МИИТ, 2004. С. 18-19.

17. Данилина, М.Г. Развитие систем бюджетирования в корпорациях // Труды Пятой науч.-практ. Конф. «Безопасность движения поездов». М.: МИИТ, 2004. С. 47-48.

18. Донцова, Л.В. Комплексный анализ бухгалтерской отчетности / Л.В. Донцова, Н.А. Никифорова. М.: ДИС, 2006. 423 с.

19. Ермолович, Л.Л. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия / Л.Л. Ермолович // БГЭУ. М., 2001. 215 с.

20. Ерошкина, Л.А. Качество управления финансами: региональный аспект // Финансы. 2011. № 11. 3 с.

21. Ефимова, О.В. Финансовый анализ / О.В. Ефимова. – М.: Бухгалтерский учет, 2002. 335 с.

22. Зелль, А. Бизнес-план: Инвестиции и финансирование, планирование и оценка проектов / А. Зелль: Пер. с нем. М.: Издательство «Ось-89», 2002. 240 с.

23. Индикативное планирование: теория и пути совершенствования /

- А.Н. Петров, Л.Г. Демидова, С.М. Климов и др. СПб: Знание, 2000. 96 с.
24. Каратуев, А.Г. Финансовый менеджмент: Учеб.-справочн. пособие. М.: ИД ФБК ПРЕСС, 2006. 400 с.
25. Карпов, А. 100% практического бюджетирования: Книга 4. Финансовая структура компании. М.: «Результат и качество», 2006. 352 с.
26. Ковалев, В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / В.В. Ковалев, О.Н. Волкова. М.: Проспект, 2006. 407 с.
27. Ковалев, В.В. Финансовый анализ: управление капиталом, выбор инвестиций, анализ отчетности / В.В. Ковалев. М.: Финансы и статистика, 2004. 429 с.
28. Колесов А.С. Бюджетная система: сущность и вопросы ее развития // Финансы. 2003. № 8. 90 с.
29. Колядов, Л.В., Епифанова Н.П., Матвеев Ф.Р., Тарасенко П.Ф. Контроллинг на предприятии: Учебное пособие. М.: ГАНГ, 1997. 118 с.
30. Кузнецов, Б.Т. Финансовый менеджмент. М.: ЮНИТИ, 2005. 288 с.
31. Ерошкина, Л.А. Качество управления финансами: региональный аспект // Финансы. 2011. №11. С. 5-6.
32. Лapidус, Б.М. Российские железные дороги: подходы к стратегии развития // Экономика железных дорог. 2004. № 1. С. 11-28.
33. Лебединская, Е. Повышение эффективности основная задача бюджетной политики // Экономист. 2011. № 2. С. 51-62.
34. Лейкин, Д. Управление по центрам ответственности // Управление компанией. 2005. № 8. 3 с.
35. Лушин, С. Актуальные проблемы бюджета // Экономист. 2002. № 7. С. 63-71.
36. Любушин, Н.П. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия / Н.П. Любушин, В.Б. Лещева, В.Г. Дьякова. М.: ЮНИТИ, 1999.